

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KEADILAN DITRIBUTIF DAN KeadILAN PROSEDUR
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V
SBU SEI. GALUH**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Komprehensive
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



OLEH :

HAFIT FAHDANI
NIM: 10673004910

**PROGRAM S1
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2010**

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEDILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDUR TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V SBU SEI. GALUH

Oleh: Hafit Fahdani
10673004910

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh Kec. Tapung Kab. Kampar yang berlangsung pada tanggal 01 Juli sampai 30 Juli 2010. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris apakah partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur berpengaruh terhadap kinerja manjerial. Pengukuran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manjerial menggunakan instrument kuesioner.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. untuk mengetahui besarnya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisa regresi linear berganda dengan menggunakan progam SPSS versi 16,0 yaitu dengan hasil $Y = 2.388 + 0.626X_1 + 0.541X_2 + 0,074X_3$

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, Keadilan distributif, serta keadilan prosedur. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manjerial secara bersama-sama (simultan).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pertama instrumen yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan Pearson Correlation Out SPSS Viewer dan Cronbach Alpha. Kedua, secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran, dan keadilan distributif mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel keadilan prosedur dinyatakan tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, ketiga, nilai koefisien detrminasi (R^2) sebesar 40,6% artinya variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, sedangkan 59,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Keadilan Distrbutif, Keadilan Prosedur, Kinerja Manajrial.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Sistematika Penulisan	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA	
A. Pengertian Perusahaan	11
B. Bentuk Perusahaan.....	11
C. Jenis-Jenis Perusahaan	13
D. Perseroan Terbatas.....	16
E. Penganggaran	17
F. Keadilan (<i>Perception On Fairness</i>)	27
G. Kinerja	31
H. Kerangka Penelitian.....	37
I. Model Penelitian	40

J. Hipotesis.....	40
-------------------	----

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Objek Penelitian	42
B. Populasi dan Sampel Penelitian	42
C. Jenis dan Sumber Data.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Definisi dan Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	45
F. Perumusan Model.....	48
G. Metode Analisis Data	48
1. Kualitas Data	48
a). Validitas	49
b). Reliabilitas.....	49
2. Uji Normalitas Data	50
3. Uji Asumsi Klasik	51
H. Pengujian Hipotesis	53
1. Uji Simultan (Uji T)	54
2. Uji Parsial (Uji F).....	54
3. Koefisien Determinan	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kuisioner Demografi	56
B. Analisis Data dan Statistik Deskriptif Variabel	60
C. Metode Analisis Data.....	61
1. Uji Kualitas Data.....	61

2. Uji Validitas	61
3. Uji Realibilitas	64
C. Pengujian Asumsi Klasik	65
1. Uji Normalitas Data	65
2. Uji Autokorelasi	66
3. Uji Multikolinearitas	67
4. Heterokedastisitas	68
D. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	69
1. Hasil Uji Parsial (Uji T)	70
2. Hasil Uji Simultan (Uji F)	72
3. Koefisien Determinasi	73
F. Pengujian Model Regresi	74

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	77
B. Saran-saran	80
C. Keterbatasan	81

DAFTAR PUSTAKA

KUESIONER

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan usaha sangat ketat, sehingga memaksa perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Kefektifan dan keefisienan itu tidak akan tercapai tanpa dibarengi dengan perencanaan yang matang dan terpadu. Perencanaan, merupakan suatu penetapan segala hal sebelum perusahaan beroperasi yang bertujuan agar perusahaan mempunyai arah, standard dan pedoman untuk melaksanakan aktivitasnya dalam mencapai tujuan.

Salah satu komponen perencanaan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana tentang aktivitas perusahaan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Anggaran merupakan alat yang paling penting bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya, khususnya yang berhubungan dengan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Begitu besarnya manfaat anggaran bagi manajemen tentu penyusunan anggaran harus dilakukan sebaik mungkin. Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Namun tugas penyusunan anggaran tersebut tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Sebagian perusahaan membentuk panitia *budget*, yang melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan. Dalam panitia *budget* inilah diadakan

pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga *budget* yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama serta memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Berdasarkan teori *goal-setting*, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses penganggaran terdapat keadilan secara distribusi atau prosedural. Hal ini dijelaskan juga oleh Lind et al (1999) mengenai meningkatnya kinerja karena prosedur yang adil, serta oleh Magner dan Jhonson (1998) dan Magner dan Welker (2000) tentang hubungan antara persepsi keadilan dan sikap individu (*individual attitudes*).

Dari sisi manfaat, Schiff dan Lewin (1970) dalam Edvan Darlis (2005) mengemukakan bahwa anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu pertama, anggaran tersebut berisi ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai salah satu kriteria pengukuran kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk pengukuran kinerja manajerial.

Peran anggaran dalam perencanaan dicapai dengan menyatakan dalam satuan nilai uang besarnya input yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang direncanakan dalam periode anggaran. Sementara peran anggaran dalam pengendalian dapat dicapai dengan mempersiapkan anggaran dengan cara yang dapat menunjukkan input dan sumber daya yang telah dialokasikan kepada

individu atau departemen sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Partisipasi anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Dari pengertian partisipasi anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya.

Pada penganggaran partisipatif, manajer level bawah memiliki kewenangan untuk membuat anggarannya masing-masing. Kecenderungannya adalah anggaran yang dihasilkan oleh manajer-manajer tersebut akan lebih objektif, karena informasi-informasi penting disetiap bagian dimasukkan kedalamnya. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan para manajer menyalurkan keahlian, kemampuan dan motivasi serta sumber daya untuk meningkatkan kinerja dibidangnya masing-masing.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat-minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut (Argyris, 1952; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1981; Brownell dan McInness, 1986). Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakpastian (*Ekuivokal*) pengaruh antara partisipatif anggaran dengan kinerja manajerial.

Brownell, (1982); Brownell dan McInness, (1986); dan Indriantoro, (2000) dalam Yenti (2003) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara

penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1975) dan Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja. Sedangkan penelitian lain menemukan bahwa kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1987).

Ketidakkonsistenan hasil penelitian yang satu dengan penelitian yang lainnya membuat para peneliti berkesimpulan bahwa kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Govindjara, (1986) dalam Supomo, (1998), mengemukakan bahwa diperlukan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional atau variabel-variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial dengan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* (Brownell, 1982; Muray, 1990). *Variable intervening* yang pernah digunakan dalam penelitian antara lain motivasi (Brownell dan McInness, 1986; Kenis, 1979; Merchant, 1981) *Goal commitment* (Erex et al, 1985), *Goal level* (Latham dan Yulk, 1976) dalam Riyadi (1998). Para peneliti berusaha menemukan faktor kontijensi lain untuk mencari variabel apa yang sebenarnya yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Wentzel (2000) menggunakan variabel keadilan *perception* dan komitmen dengan tujuan sebagai variabel intervening antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan sampel manajer pusat pertanggungjawaban rumah sakit yang berada dalam masa

restrukturisasi yang harus melakukan *downsizing* dan pemotongan anggaran. Penelitian ini berhasil menginvestigasi bahwa keadilan *perception* dan komitmen dengan tujuan akan meningkatkan kinerja manajerial lebih tinggi dibanding hubungan langsung antara partisipatif dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yenti (2003) yang menggunakan sampel perusahaan manufaktur di Indonesia yang melakukan pemotongan anggaran karena krisis ekonomi semenjak tahun 1997 dan mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada interaksi antara partisipasi anggaran dengan keadilan distributif, keadilan prosedur, komitmen terhadap tujuan dan motivasi terhadap kinerja manajerial.

Distributive justice diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965). Premise *Equity Theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Persepsi selanjutnya terhadap ketidakcukupan (*relative deprivation*) dapat menyebabkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan sudah adil atau belumkah pembagian tugas atau tanggungjawab untuk masing-masing individu?.

Penelitian terdahulu tidak secara langsung memeriksa hubungan antara partisipasi dan keadilan distributif karena keterlibatan dalam proses anggaran akan memberikan kesempatan kepada manajer untuk mempengaruhi keputusan alokasi anggaran. Wentzel (2002) menemukan hubungan positif dan signifikan antara

partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan keadilan distributif dalam penelitiannya.

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, *et al.*, 1974). Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi. Keadilan prosedural berkaitan dengan sudah adil atau belumkah penerapan suatu prosedur individu-individu yang berbeda?.

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik benang merah, yaitu partisipasi memang terkait dengan keadilan prosedur (Thibaut dan Walker, 1975), namun partisipasi dan keadilan prosedur adalah dua hal yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif dan keadilan prosedur terhadap kinerja manajerial.

Studi dalam perilaku organisasi menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dan kinerja (Brockner *et al.* 1994; Lind *et al.* 1990; Early dan Lind 1987 dalam Yenti (2003), tetapi mereka menunjukkan bahwa hubungan antara variabel sikap dan kinerja bukanlah proses yang sederhana.

Ketika bawahan diperbolehkan berpendapat dalam proses penyusunan anggaran, pengambilan keputusan sehingga sikap (seperti proses yang adil, kepuasan akan hasil, dan komitmen dengan hasil) dan respon perilaku dapat secara positif meningkat (Hunton dan Beeler, 1997).

Mengingat pentingnya peranan anggaran partisipasi, keadilan distribusi dan keadilan prosedur bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja manajerial maka hal tersebut perlu diteliti kembali. Para peneliti terdahulu hanya memfokuskan penelitian pada industri manufaktur. Penelitian mengenai anggaran, khususnya kinerja manajerial belum mencoba melihat pengaruh yang ditimbulkan oleh partisipasi anggaran, keadilan distributif dan keadilan prosedur terhadap kinerja manajerial pada industri dagang maupun industri jasa khususnya perusahaan.

Ada beberapa perusahaan yang menerapkan partisipasi anggaran karena keadaan suatu daerah yang berbeda dengan pusatnya dalam Lila (2007). Perbedaan keadaan geografi dan perkembangan bisnis, terutama perindustrian yang berkembang pesat disuatu daerah, maka dunia bisnis membutuhkan perusahaan yang mampu dan mengenal secara baik keadaan mereka dan perusahaan atau pihak atau instansi lain yang mampu setiap saat membantu memperlancar kegiatan-kegiatan mereka.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedur Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh** ”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
3. Apakah keadilan prosedur berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif dan keadilan prosedur secara simultan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh

1.3 Tujuan dan manfaat penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara empiris apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
2. Untuk mengetahui secara empiris apakah keadilan distributif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh

3. Untuk mengetahui secara empiris apakah keadilan prosedur berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manjerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
4. Untuk mengetahui secara empiris apakah partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur secara simultan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, dapat melakukan penelitian secara mendalam khususnya mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh
2. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan pemotongan anggaran divisi bagi organisasi yang terkait serta menjadi acuan bagi penyempurnaan pengguna teori baik dalam bidang aplikasi maupun penelitian.
3. Menjadi referensi untuk penelitian sejenis bagi peneliti yang ingin meneliti hal yang serupa dimasa yang akan datang.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I : Merupakan Bab pendahuluan yang mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

- BAB II** : Bab ini berisi landasan-landasan teoritis yang menjadi acuan dasar dari perumusan masalah, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan model penelitian yang pada akhirnya melahirkan hipotesis yang digunakan untuk mengungkapkan pertanyaan penelitian.
- BAB III** : Bab ini menyajikan rangkaian metodologi penelitian yang terdiri dari sifat dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, identifikasi dan pengukuran variabel serta metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data.
- BAB IV** : Bab ini memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menguraikan, menganalisis dan mengevaluasi hasil penelitian.
- BAB V** : Merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Perusahaan

1. Pengertian Perusahaan

Menurut Sukirno (2002; 37) Perusahaan adalah organisasi yang dikembangkan oleh seseorang atau sekumpulan orang dengan tujuan untuk menghasilkan berbagai jenis barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat.

Sudarsono (2002; 30) Mendefinisikan Perusahaan sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh satu atau sekelompok orang dalam wadah kelembagaan formal ditempat tertentu yang diorganisasikan dan dijalankan secara teratur dan berkesinambungan, untuk membuat, menyediakan, mendistribusikan barang atau jasa bagi masyarakat yang mau dan mampu untuk membeli.

2. Bentuk Perusahaan

Menurut Sudarsono (2002; 53) bentuk perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Perusahaan Perseorangan

Perusahaan Perseorangan yaitu bentuk badan usaha yang pemiliknya terdiri dari satu orang. Sumber modal perusahaan perseorangan adalah dari pemilik atau dapat juga menggunakan modal pinjaman. Pada perusahaan perseorangan tidak terdapat pemisahan antara kekayaan pribadi pemilik dengan kekayaan perusahaan. Oleh karena itu, pemilik perusahaan perseorangan mempunyai tanggungjawab yang tidak

terbatas. Dalam membuat catatan atas transaksi yang terjadi tergolong sederhana karena aktivitas perusahaan yang tidak begitu kompleks dan masih dapat ditangani oleh pemilik.

2. Firma

Firma adalah persekutuan untuk menjalankan perusahaan dengan memakai nama bersama para anggotanya secara langsung dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pihak ketiga. Pemilik firma terdiri dari dua orang atau lebih yang bersekutu untuk menjalankan perusahaan. Masing-masing anggota persekutuan menyerahkan sebagian atau seluruh kekayaan pribadi yang dicantumkan dalam akte pendirian perusahaan. Karena kekayaan pribadi tidak dipisahkan dari kekayaan perusahaan, maka konsekuensinya adalah para sekutu mempunyai tanggungjawab yang tidak terbatas. Dalam firma, Persero mempunyai kekuasaan penuh untuk bertindak atas nama firma sehingga unsur saling percaya sangat diperlukan. Selain itu, persero yang satu bertanggungjawab atas tindakan persero yang lain.

3. Persekutuan Komanditer (CV)

Persekutuan komanditer merupakan suatu persekutuan yang didirikan oleh satu atau beberapa orang dengan mempercayakan uang atau barang kepada satu orang atau beberapa orang yang menjalankan perusahaan dan bertindak sebagai pemimpin. Dalam persekutuan komanditer ada dua macam sekutu yaitu sekutu yang mempercayakan uang atau barangnya, disebut sebagai sekutu komanditer. Sedangkan

sekutu yang menjalankan dan memimipin perusahaan disebut sebagai sekutu komplementer. Perbedaannya terletak pada tanggungjawab diantara kedua sekutu tersebut. Sekutu komplementer bertanggungjawab penuh atas segala utang perusahaan bertanggungjawab hanya sebesar modal yang dipercayakan kepada sekutu komplementer.

4. Perseroan Terbatas (PT)

Bentuk pemilikan perusahaan terbatas merupakan pilihan utama untuk memperoleh jumlah modal yang relatif besar. karena modal perusahaan terdiri dari saham-saham yang diperjualbelikan sehingga dapat terjadi perubahan pemilik perusahaan. Akan tetapi perusahaan pemilik saham tersebut bukan berarti membubarkan perusahaan.

3. **Jenis-Jenis Perusahaan**

Menurut Achmad Tjahjono & Sulistianingsih (2003; 18) ada tiga jenis perusahaan yang melakukan kegiatan usahanya untuk mencari keuntungan yaitu :

1. Perusahaan Jasa

Perusahaan Jasa adalah Perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa kepada pelanggan atau masyarakat. Misalnya : Jasa Hiburan, Jasa Pelayanan Medik, Jasa Angkutan, Jasa Telekomunikasi, Jasa Konsultasi Manajemen dan lainnya. Perusahaan ini dalam laporan keuangannya tidak menyajikan pos persediaan dan penyajian laporan keuangannya relatif sederhana.

2. Perusahaan Perdagangan

Perusahaan Perdagangan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembelian barang-barang untuk dijual kembali dalam bentuk semula tanpa perubahan yang berarti. Misalnya : Toko kelontong, *Show Room* kendaraan bermotor, Toko barang-barang elektronik, Toko Pakaian, Toko Buku dan lain-lain. Perusahaan menjual produk yang sifatnya riil (*Tangible goods*).

Menurut Evi Maria (2007 : 15) Perusahaan Perdagangan adalah perusahaan yang kegiatannya menjual produk kepada pelanggan tetapi tidak memproduksi barangnya sendiri melainkan membelinya dari perusahaan lain (misalnya dari perusahaan manufaktur). Misalnya Matahari Departemen Store, Ramayana Departemen Store, dan lain-lain.

3. Perusahaan Manufaktur

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan bahan baku yang menjadi produk jadi dan dijual kepada pelanggan. Perusahaan manufaktur mengubah input dasar menjadi produk yang dijual kepada masing-masing pelanggan. kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah pembelian, produksi, pemasaran, pendanaan penyimpanan, penyortiran, penyediaan informasi pasar dan penanggungan resiko.

Dalam laporan keuangannya perusahaan manufaktur akan menyajikan persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses dan persediaan

barang jadi. Selain itu juga menyajikan harga pokok penjualan. Perbedaan laporan keuangan antara perusahaan jasa, perusahaan perdagangan dan perusahaan manufaktur terletak pada kandungan informasinya. Tabel 1 berikut menjelaskan perbedaan informasi yang dilaporkan pada laporan keuangan antara ketiga jenis perusahaan tersebut.

Tabel II.1 Perbedaan Perusahaan Jasa, Perdagangan dan Manufaktur.

Perbedaan	Perusahaan Jasa	Perusahaan Perdagangan	Perusahaan Manufaktur
Persediaan	Persediaan barang habis pakai	Persediaan barang habis pakai, persediaan barang dagangan	Persediaan barang habis pakai, Persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses, persediaan barang jadi
Output yang dijual	Jasa	Barang yang dibeli dari perusahaan lain	Barang yang diproduksi sendiri
Biaya produksi	Tidak ada	Tidak ada	Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik
Biaya pokok perunit	Tidak jelas	Sebesar harga beli	Sebesar harga pokok produksi

2.2 Perseroan Terbatas (PT)

1. Macam-macam Perseroan Terbatas (PT)

a. Perseroan Terbatas (PT) Tertutup

Perseroan Terbatas (PT) Tertutup yaitu perseroan terbatas yang saham-sahamnya hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu. Tidak setiap orang dapat ikut serta dalam permodalannya. Biasanya pemegang saham berasal dari kerabat atau keluarga dekat. Surat sahamnya dituliskan atas nama, ini dimaksudkan agar saham-saham tersebut tidak mudah dipindah tangankan atau dijual kepada orang lain.

b. Perseroan Terbatas (PT) Terbuka

Perseroan Terbatas (PT) Terbuka yaitu perseroan yang saham-sahamnya boleh dimiliki oleh setiap orang. Jadi setiap orang dapat ambil bagian dalam modal perusahaan. Biasanya saham-saham dari perseroan terbatas (PT) terbuka bukan atas nama melainkan saham atas tunjuk sehingga mudah untuk dipindah tangankan dengan menjualnya kepada orang lain atau perseroan terbatas (PT) ini modalnya diperoleh melalui penawaran umum.

c. Perseroan Terbatas (PT) Domestik

Perseroan Terbatas (PT) Domestik yaitu perseroan terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya dan berada didalam negeri. Mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah setempat.

d. Perseroan Terbatas (PT) Asing

Perseroan Terbatas (PT) ini didirikan diluar negeri menurut hukum yang berlaku disana dan mempunyai tempat kedudukan diluar negeri. Menurut pasal 3

undang-undang penanaman modal asing yang akan melakukan investasi di Indonesia harus berbentuk perseroan terbatas (PT) yang didirikan dan berlokasi di Indonesia sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia.

e. Perseroan Terbatas (PT) Perseorangan

Perseroan Terbatas (PT) Perseorangan mengeluarkan saham-saham untuk pengumpulan modal dengan maksud agar pemilik tidak berada ditangan satu orang, namun jika setelah saham dikeluarkan kemungkinan saham jatuh kesatu tangan sehingga hanya terdapat seorang pemegang saham saja yang menjadi direktur perseroan tersebut. Keadaan ini menciptakan bentuk perseroan terbatas (PT) perseorangan yang kekuasaan direktur tidak terpisah dengan rapat umum pemegang saham (RUPS).

f. Perseroan Terbatas (PT) Publik atau Umum

Perseroan Terbatas (PT) Publik atau Umum ini merupakan perseroan terbatas (PT) terbuka yang modalnya dikumpulkan dari masyarakat umum dengan menjual sahamnya di bursa efek. Orang yang membeli disebut pemegang saham.

2.3 Penganggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) adalah output dari penganggaran (*budgeting*). Pada dasarnya, anggaran (*budget*) berbeda dengan ramalan (*forecast*). Anggaran adalah rencana manajemen dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun,

sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Anthony, Dearden dan Bedford, 1995; 489). Menurut mereka, rencana baru dapat dikatakan sebagai anggaran apabila mencakup :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (Moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan ;
- b. Mencakup kurun waktu satu tahun ;
- c. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan ;
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya ;
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus ; dan
- f. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varian yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (biasanya tidak lebih satu tahun) perusahaan untuk melakukan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik untuk mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 1997). Bourton dan Mc Bride, 1998 dalam Yenti (2003) menyatakan anggaran sebagai bahan ahir dari proses perencanaan bisnis secara menyeluruh sehingga bila terjadi kesalahan dalam penyusunannya akan menyebabkan perusahaan pada acuan yang salah sebagai dasar melakukan kegiatan operasional.

Hansen dan Mowen (1995; 350) mendefinisikan anggaran atau *budget* sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Nafarin (2004; 12) Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana

tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang jangka waktu tertentu.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya tidak lebih satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan. Demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktivitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan atau organisasi cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan secara maksimal.

Menurut Nafarin (2004; 15) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana ;
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan ;
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan ;
- d. Merasionalkan sumber investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal ;
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat ; dan
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Hansen dan Mowen (1995; 352) mengemukakan tujuan penganggaran oleh perusahaan sebagai :

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

3. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan perannya.

Menurut Nafarin (2004; 20) fungsi anggaran antara lain :

- a. Fungsi Perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas atau nyata dalam unit dan uang.
- b. Fungsi Pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Apabila salah satu bagian atau departemen tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugas secara selaras, terarah dan terkoordinasi sesuai dengan apa yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.
- c. Fungsi Pengawasan
Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :
 1. Membandingkan realisasi dengan rencana, dan
 2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran sebelum aktivitas perusahaan atau organisasi dilakukan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan pengendali aktivitas organisasi. Jika aktivitas organisasi jauh dari yang dianggarkan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada.

Menurut Mulyadi (2002; 467) ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu :

1. Partisipasi para Manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran ;
2. Adanya organisasi anggaran ; dan
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

4. Klasifikasi Anggaran

Nafarin (2004; 202) mengelompokkan anggaran dalam 4 sudut pandang, antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut dasar penyusunannya, terdiri dari :
 1. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda-beda.
 2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunannya, terdiri dari :
 1. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
 2. Anggaran kontinyu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

- c. Menurut jangka waktu, terdiri dari :
 - 1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama satu tahun.
 - 2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
- d. Menurut bidangnya, terdiri dari :
 - 1. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri ;
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran biaya pabrik
 - c. Anggaran beban usaha
 - d. Anggaran laporan laba rugi
 - 2. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran ini terdiri dari :
 - a. Anggaran kas
 - b. Anggaran piutang
 - c. Anggaran persediaan
 - d. Anggaran utang
 - e. Anggaran neraca.
- e. Menurut kemampuan menyusun, terdiri dari :
 - 1. Anggaran komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
 - 2. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap, hanya bagian tertentu saja.
- f. Menurut fungsinya, terdiri dari :
 - 1. Anggaran aporpiasi, yaitu anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan bagi tujuan lain.
 - 2. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

Anggaran (*budget*) adalah output dari penganggaran (*budgeting*).

Anggaran pada dasarnya merupakan suatu dokumen organisasi yang berisi rencana operasi yang dikuantitaskan melalui anggaran. Penganggaran adalah suatu proses dalam mana dokumen anggaran dikembangkan dan diadministrasikan. Penganggaran dilakukan untuk menjabarkan rencana atau tujuan jangka panjang perusahaan (rencana strategis dan program) kedalam rencana yang lebih operasional, yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber suatu organisasi diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Penyajian secara rinci,

untuk suatu priode spesifik dan dalam ukuran kuantitatif, akan memberikan beberapa keuntungan, antar lain (Nafarin; 2004)

- a. Memberikan pedoman atau arahan yang jelas bagi pelaksana kegiatan
- b. Para manajer dapat lebih mudah memahami apa yang harus dicapainya
- c. Memudahkann pengukuran sampai sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan.

5. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Penganggaran adalah suatu proses dalam mana dokumen anggaran dikembangkan dan diadministrasikan. Penganggaran dilakukan untuk menjabarkan rencana atau tujuan jangka panjang perusahaan (rencana strategis dan program) kedalam rencana yang lebih operasional, yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber suatu organisasi diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Penyajian secara rinci, untuk suatu priode spesifik, akan memberikan beberapa keuntungan antara lain :

1. Memberikan pedoman atau arah yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan.
2. Para Manajer dapat lebih mudah memahami apa yang harus dicapai.
3. Memudahkan pengukuran sampai sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan dan evaluasi pelaksanaan.

Partisipasi Manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Kens (1979), Siegel dan Marconi (1989) dalam Yenti (2003) mendefinisikan partisipasi penyusunan

anggaran sebagai keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.

Siegel dan Marconi (1989) mengemukakan bahwa dalam kondisi yang paling ideal penganggaran partisipatif memiliki keterbatasan. Partisipasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menentukan rencana anggarannya. Kesempatan ini dapat digunakan secara negatif sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi, seperti munculnya *slack* anggaran.

Penelitian-penelitian empiris tentang hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial memperlihatkan hasil yang tidak konsisten. Seperti Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), dan Shields et al. (2000) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Tetapi Milani (1975), Kenis (1979) Brownell dan Hirst (1986) menyatakan hubungan yang tidak signifikan. Sedangkan Sterdy (1960), Bryan dan Locke (1967) dalam Yenti (2003) menemukan hubungan yang negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Indriantoro (2000) melakukan penelitian terhadap 185 manajer berbagai fungsi di Jakarta bekerja pada 70 perusahaan yang berada dari ukuran tipe dan

industri. Hasil penelitian tersebut menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

6. Dampak Positif Partisipasi Penyusunan Anggaran

Prinsip penyusunan anggaran partisipatif pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk (Hansen dan Mowen, 1995; 373). Hal ini bahwa dalam partisipasi anggaran, para manajer diberi kesempatan untuk membuat anggaran sesuai dengan bidang atau bagiannya masing-masing. Pada umumnya, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dari sinilah dapat dilihat bahwa partisipasi anggaran itu perlu dalam organisasi.

Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggungjawab kepada para manajer bawahan dan mendorong terciptanya kreatifitas dalam mewujudkan kinerja dalam organisasi (Hansen dan Mowen, 1995; 372). Karena manajer bawahan ikut dalam penyusunan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1996; 490) dalam Rafly (2006) partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja manajerial, karena anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang selektif.

Ada dua dampak positif partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam penyusunan anggaran menurut Welsch, Hilton dan Gordon (1996; 98) dalam Rafly (2006), yaitu :

Pertama, proses partisipasi mengurangi asimetri informasi dan organisasi. Dengan demikian, memungkinkan manajemen tingkat atas mempunyai pengertian dalam masalah lingkungan dan teknologi manajer tingkat bawah yang mempunyai pengetahuan yang lebih khusus. Kedua, proses partisipasi bisa menghasilkan komitmen yang lebih besar oleh manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran.

7. Komite Anggaran

Pada umumnya, penyusunan anggaran didelegasikan kepada komite anggaran yang langsung melaporkan hasilnya kepada manajemen tingkat atas atau direktur utama. Komite anggaran dikepalai oleh direktur anggaran. Anggotanya terdiri dari manajer dari berbagai departemen fungsional. Komite ini bertugas menyusun pedoman anggaran, intruksi, pengumpulan data, realisasi dan laporan anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (1996; 353), komite anggaran bertugas memeriksa anggaran yang dibuat, memberikan tuntunan dan kebijakan tujuan anggaran, menyelesaikan perselisihan yang timbul pada saat anggaran dibuat, menyetujui anggaran final, memonitor atau memantau kinerja aktual organisasi selama tahun berjalan.

Adapun fungsi pokok dari komite anggaran menurut Supriyono (1999; 20) dalam Rafly (2006) antara lain sebagai berikut :

1. Memutuskan kebijaksanaan umum anggaran.
2. Menanyakan, menerima dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian dalam perusahaan baik anggaran jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan terhadap data tersebut.

4. Menyetujui data anggaran dan revisi-revisi yang diperlukan terhadap data tersebut.
5. Merakit (menggabungkan) data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disusun dan disahkan menjadi anggaran yang final.
7. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dan realisasinya, secara merekomendasi tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna.

2.4 Keadilan Perception (*Perception On Fairness*)

Keadilan (*fairness*) telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik (Aram dan Sapilante, 1981), menyeleksi pegawai (Arvey, 1979), dan menyelesaikan perselisihan tenaga kerja (Walton dan McKersie, 1965), negoisasi gaji (Mahoney, 1975) dalam Greenberg (1996). Pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda dengan keadilan akan sangat berguna dalam menjelaskan bermacam perilaku dalam konteks organisasi pada kondisi ini.

Kondisi keadilan dapat terjadi kalau resiko antara *input-outcome* dirinya dengan rasio *input-outcome* orang lain yang dijadikan pembanding dianggap cukup adil. Anderson, Berger, Zeldith dan Cohen (1969) dalam Yenti (2003) menyatakan bahwa perasaan seseorang terhadap kewajaran dan reaksi terhadap hasil yang wajar bukan dari perbandingan dengan orang lain (perbandingan lokal) tetapi perbandingan dengan umum seperti kelompok pekerja (*occupational group*).

Tyler (1989) dan Lind & Tyler (1988) dalam Yenti (2003) mengembangkan dua teori untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi dan keadilan persepsi yaitu *the self interest* dan *group value model*. Menurut *the*

interest model orang-orang berusaha untuk terlibat dalam proses, sebab mereka peduli dengan penghasilan yang akan diperoleh. Oleh karena itu keadilan persepsi akan meningkat ketika individu diberi kesempatan untuk berpartisipasi sebab mereka yakin akan bisa mencapai penghasilan seperti yang mereka inginkan. Sedangkan *the group value model*, mereka akan lebih mementingkan untuk mempertahankan input tanpa menghiraukan apakah akan berpengaruh terhadap penghasilan atau tidak.

Pembahasan dan penelitian tentang keadilan pada awalnya dipengaruhi oleh reaksi individu berkaitan dengan prinsip yang diterapkan (Greenberg, 1996 dalam Windu dan Slamet, 2004). Keadilan dapat diartikan sebagai terpenuhinya suatu hak. Secara psikologis reaksi terhadap keadilan akan membawa dampak positif. Secara teoritis, teori keadilan memfokuskan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural.

1. Keadilan Distributif

Keadilan Distributif (*distributive fairness*) didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian *outcome* organisasi. *Distributive justice* diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965). Premise *Equity Theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distributif mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan

dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster et al., 1978). Pendapat mengenai *distributive justice* terbentuk ketika suatu kelompok membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Anderson et al., 1969). Menurut Robbins, (1996) keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya dan alokasi ganjaran diantara individu-individu. Persepsi selanjutnya terhadap ketidakcukupan (*relative deprivation*) dapat menyebabkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan sudah adil atau belumkah pembagian tugas atau tanggungjawab untuk masing-masing individu?.

Penelitian terdahulu tidak secara langsung memeriksa hubungan antara partisipasi dan keadilan distributif karena keterlibatan dalam proses anggaran akan memberikan kesempatan kepada manajer untuk mempengaruhi keputusan alokasi anggaran. Wenzel (2002) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan keadilan distributif dalam penelitiannya. Studi dalam perilaku organisasi menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dengan kinerja (Brockner et al. 1994; Lind et al. 1990; Early dan Lind, 1987) dalam Yenti (2003), tetapi mereka menunjukkan bahwa hubungan antara variabel sikap dan kinerja bukanlah proses yang sederhana.

2. Keadilan Prosedur

Keadilan prosedur (*procedural fairness*) berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menglokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi (Conlon, 1993; Frywell, 1992). Keadilan prosedur yaitu keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan menentukan distribusi dari ganjaran. Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, et al., 1974). Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, adakalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks pengambilan keputusan organisasi.

Studi dalam perilaku organisasi menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan prosedur dan kinerja (brockner et al, 1994; lind et al, 1990; Early dan Lind, 1987) dalam Yenti (2003), tetapi mereka menunjukkan bahwa hubungan antara variabel sikap dan kinerja bukanlah proses yang sederhana. Renn (1988) tidak menemukan bukti bahwa persepsi keadilan prosedur secara langsung berhubungan dengan kinerja. Libby (1995) menemukan kondisi keadilan prosedur yang tinggi akan meningkatkan kinerja, sementara Lindquist (1995) tidak menemukan bukti yang mempengaruhi kinerja.

2.5 Kinerja

Proksi untuk kinerja memang agak sulit, secara keseluruhan agak mungkin laba perusahaan atau tercapainya anggaran dapat dijadikan sebagai ukuran. Tapi bagi individu mungkin agak sulit, walau terdapat yang mengukur hanya kenaikan gaji (Frucot dan Shearon, 1991). Pada bagian atau divisi yang tidak terdapat pendapatan dan hanya beban atau pengeluaran saja, sulit mengadakan pengukuran kinerja, apakah hanya pengeluaran dibawah anggaran yang telah ditetapkan sudah menunjukkan kinerja yang baik? Belum tentu, mungkin dengan penekanan pengeluaran akan menimbulkan efisiensi.

Kadangkala memang sulit menentukan bahwa pengeluaran tertentu akan mencapai tujuan tertentu atau manfaat waktu. Hal ini seperti pada bagian penelitian dan pengembangan, biasanya kinerja sulit untuk diukur karena hasilnya mungkin beberapa tahun kemudian setelah beban dikeluarkan. Dalam organisasi non laba, pengukuran kinerja tidak ditentukan dengan menggunakan seperti pada perusahaan biasa (*profit oriented*). Tidak jelas dan tidak logis, jadi dalam organisasi seperti ini, titik impas digunakan sebagai ukuran kinerja yang telah dicapai (Anthony et al, 1984; 644).

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskema strategis suatu organisasi, secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Larry D Stout (1993) dalam *Performance Guide* dalam Bastian (2006 ; 35), menyatakan bahwa :

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi.

Menurut James B. Whittaker (1993) dalam Bastian (2006) dalam *government performance and result act, a mandate for strategic planning and performance measurement* sebagai berikut :

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Sardjito dan Mutaheer (2007 ; 17) kinerja manajerial adalah :

Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam mencapai suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Menurut Argyris (1952) dalam Darlis (2005 ; 28) menyatakan bahwa :

Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam

mencapai tujuan. Partisipasi pada umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi harus dapat dicapai dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input program tetapi juga pada keluaran-manfaat dari program.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

1. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat ukur manajemen dalam pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk ;

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.

6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi Pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2. Dasar Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja pada saat yang sama pula merupakan sasaran organisasi.

Ukuran ini memberikan pengukuran yang adil dan jujur tentang progress atau prestasi individu dan tim. Ukuran kinerja akan memberikan dasar untuk umpan balik yang terbaik. Sebagaimana yang tercantum dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 135 dinyatakan keharusan berlaku adil dan jujur dalam melakukan atau mengerjakan suatu pekerjaan dan harus ikhlas dalam mengerjakannya.



Thor mengemukakan adanya tiga dasar pembangunan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Amstrong dan Baron, 1998; 270), yaitu sebagai berikut :

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian, tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah yang terdapat ditempat pekerja memproduksi hasil tersebut.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacst*).

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator pengeluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.

3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacst*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

4. Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja manajerial adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Titisari (2004) dalam Bambang (2007) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

2.6 Kerangka Penelitian

1. Pengaruh Partisipatif Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran yang dipakai sebagai suatu sistem

pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Kirby, 1994). Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agyris, 1952) sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya.

Brownell (1982b) dalam Yenti (2002) melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di San Fransisco Amerika Serikat. Hasil dari penelitian tersebut adalah menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian diatas Milani (1975) melakukan penelitian terhadap proses penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan besar yang berskala International dimana hasil dari penelitian tersebut adalah ditemukannya hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Selanjutnya Bambang Sardjito Osmad Muthaher (2007) mencoba melakukan penelitian penyusunan anggaran pada Pemerintah Daerah Semarang dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipatif penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat sektor publik menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin meningkat kinerja sektor publik.

Sesuai dengan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh.

2. Pengaruh Keadilan Distributif dengan Kinerja Manajerial

Menurut Robbins, (2000) keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya alokasi dan ganjaran diantara individu-individu. Persepsi selanjutnya terhadap ketidakcukupan (*relative deprivation*) dapat menyebabkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan sudah adil atau belumkah pembagian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing individu?.

3. Pengaruh Keadilan Prosedur dengan Kinerja Manajerial

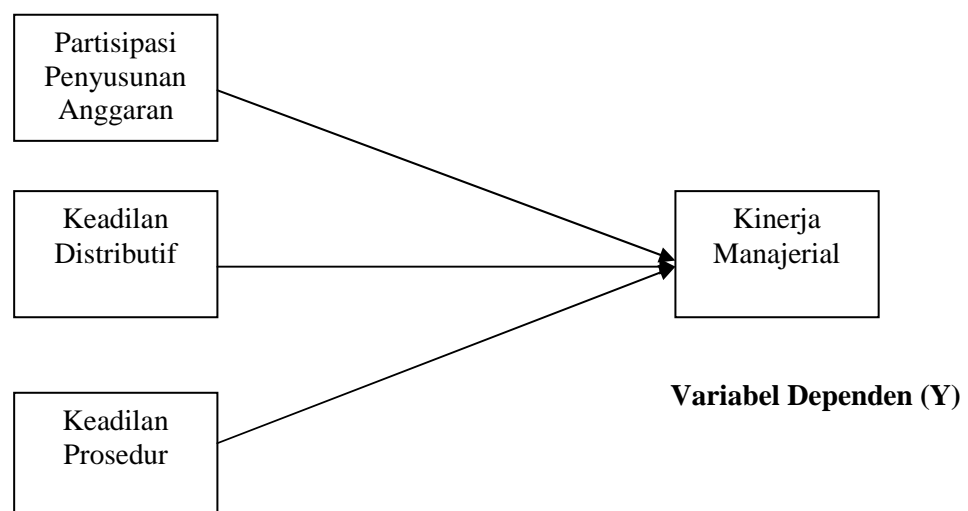
Satu kontrak penting dalam teori keadilan adalah “*process control*” atau “*voice effect*” (Folger, 1977). Diberikannya kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan keinginan, opini pandangan, dan preferensi mereka sebelum suatu keputusan dibuat akan dapat meningkatkan pengertian mereka tentang proses yang adil (Brett, 1986). Secara psikologis, *voice effect* memberikan suatu perasaan bagi bawahan bahwa mereka turut mengendalikan hasil suatu keputusan. Penelitian terhadap orientasi pengendalian ini telah diuji di berbagai setting eksperimen yang hasilnya menunjukkan kecendrungan terhadap *voice effect* (Lindquist, 1995). Hal ini terutama terjadi ketika bawahan diperbolehkan berpendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga sikap (seperti proses yang adil, kepuasan akan hasil, dan komitmen dengan hasil) dan respon perilaku

dapat secara positif meningkat (Hunton & Beeler, 1997). Keadilan prosedural berkaitan dengan sudah adil atau belumkah penerapan suatu prosedur individu - individu yang berbeda?.

2.7 Model Penelitian

Sedangkan model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1 Model Penelitian



Variabel Independen (X)

2.8 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial

H_2 : Terdapat pengaruh keadilan distributif dalam meningkatkan kinerja manajerial

H_3 : Terdapat pengaruh keadilan prosedur dalam meningkatkan kinerja manajerial

H_4 : Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur dalam meningkatkan kinerja manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh. Hal ini disebabkan peneliti menginginkan hasil penelitian bisa maksimal dan bisa digeneralisasi untuk PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh khususnya, dan untuk pembaca umumnya. lebih mudah dan dengan biaya penelitian yang sedikit relatif murah karena peneliti sekarang berada di Kota Pekanbaru, sedangkan PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh terletak di Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar.

Objek yang diteliti adalah para Manajer dan Kepala bagian atau urusan serta anggota yang terlibat dalam komite anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh. Karena PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh telah menerapkan sistem penyusunan anggaran dalam perusahaannya.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2005:72)

Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh orang – orang yang terlibat di dalam komite anggaran. yang terdiri dari Manajer puncak, Asisten Manajer, Kepala bagian atau urusan, serta karyawan yang terlibat dalam komite

anggaran. Orang-orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh ini berjumlah sebanyak 45 orang, yang berada pada posisi yang strategis dan berbeda, serta terlibat dan ikut andil di dalam penyusunan anggaran, dan dari semua populasi ini lah, yang peneliti jadikan sampel dalam penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data subjek yang menunjukkan opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik subjek penelitian secara individu atau kelompok yang menjadi subjek penelitian (responden). (Indriantoro dan Supomo, 2002; 152).

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuisioner. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individu atau kelompok. Hasil observasi pada suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer, yaitu (1) metode survey, (2) metode observasi, dan yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuisioner. Sumber data dalam penelitian ini adalah para manajer dan eksekutif serta karyawan yang terlibat serta tergabung dalam komite anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini merupakan *cross section data*, yaitu data yang dikumpulkan pada satu kurun waktu tertentu (Gujaranti, 1995; 21). Data dikumpulkan dengan metode survey mengirimkan kuisisioner secara langsung kepada responden yaitu para Manajer dan kepala bagian atau urusan dan anggota yang terlibat dan tergabung dalam komite anggaran. yang bekerja pada posisi berbeda-beda di dalam organisasinya masing-masing. Mereka berada pada posisi :

- a. Manajer Eksekutif (se-level manajer)
- b. Asisten Manajer
- c. Kepala bagian atau Urusan
- d. Komite anggaran

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuisisioner langsung memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya antara lain : Peneliti dapat memberi penjelasan tentang tujuan survey dan pertanyaan-pertanyaan yang kurang dipahami serta kuisisioner dikumpulkan peneliti setelah diisi oleh responden. Sedangkan kelemahannya, waktu dan biaya pengumpulan data relatif banyak jika responden yang harus dihubungi secara geografis terpencar.

Dalam penelitian ini, kuisisioner yang peneliti sebarkan sebanyak 45 buah. Kuisisioner tersebut kemudian dibagikan kepada masing-masing manajer dan eksekutif, kepala bagian atau urusan, serta seluruh karyawan yang tergabung dalam komite anggaran, sebagaimana yang peneliti uraikan diatas. Selanjutnya kuisisioner akan dijemput kembali oleh peneliti pada masing – masing responden beberapa hari berikutnya.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel Independent

Variabel independent yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur.

1. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam devisi bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Jadi pengukuran kinerja bisa dilihat dari keterlibatan bawahan terhadap penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Milani, 1975 dalam Marsudi dan Ghozali, 2001). Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh seseorang manajer dalam penyusunan anggaran, maka digunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975) sebagaimana yang disadur oleh Yuwono (1999). Instrument Milani dipilih karena telah menunjukkan tingkat validitas yang cukup tinggi, seperti dalam penelitian Nouri dan Parker (1996). dalam Yuwono (1999) sebesar 0,75, dan Yuwono (1999) sebesar 0,804. Instrument ini juga telah digunakan oleh Darlis (2001), Somadiah dan Lila (2007).

Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi responden, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan cara memilih satu nilai dalam skala 1 sampai 5. Skala 1 (rendah) yang menunjukkan tingkat partisipasi

anggaran yang rendah sampai dengan skala 5 (tinggi) yang menunjukkan tingkat partisipasi anggaran yang tinggi.

Semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajer. Kinerja yang efektif tergantung dari partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran.

2. Variabel Keadilan Distributif

Keadilan distributif (*distributive fairness*) didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian *outcome* organisasi. Distributif *justice* diturunkan dari *equity theory* (Adams, 1965). Premis *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distributif mengacu pada kewajiban terhadap *actual outcomes* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965).

Keadilan distributif mengukur respon manajer dalam lima indikator. Kuisioner ini dikembangkan oleh Tang, Li-Ping T, dan Linda J. Sarsfield Baldwin (1996), "*Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment*", *SAM Advanced Management Journal*, Summer. 25-31. responden menjawab pertanyaan berkaitan dengan persepsi keadilan secara distributif dalam 5 skala poin, yang mana skala 1 menunjukkan sangat tidak adil dan skala 5 menunjukkan sangat adil.

3. Variabel Keadilan Prosedur

Keadilan prosedur (*procedural fairness*) berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi (Conlon, 1993; Frywell, 1992). Keadilan prosedur yaitu keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi dari ganjaran. Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker et al., 1974).

Untuk menguji keadilan prosedur kuisioner yang digunakan adalah kuisioner yang dikembangkan oleh Tang, Li-Ping T, dan Linda J. Sarsfield Baldwin (1996), "*Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment*", *SAM Advanced Management Journal*, Summer. 25-31. Responden diminta mengisi respon terhadap keadilan prosedural dalam 5 skala poin, yang mana skala 1 menunjukkan sangat tidak adil dan skala 5 menunjukkan sangat adil.

Variable Dependen

Variable dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

Kinerja Manajerial diukur dengan menggunakan kuisioner yang dikembangkan oleh Heneman, H.G., (1974), "*Comparisons of self and superior ratings of managerial performance*". *Journal of applied psychology*, 59: 638-642. Responden diminta memberikan respon dalam 5 skala poin, dengan skala 1 menunjukkan sangat rendah dan skala 5 menunjukkan sangat tinggi.

3.6 Perumusan Model

Telah dijelaskan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kinerja manajerial sebagai variabel dependen akan dipengaruhi oleh variabel independent seperti partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur. Dari variabel-variabel tersebut dibentuk regresi berganda (multi regression) dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana Y : Kinerja manajerial

a : Konstanta

X_1 : Partisipasi penyusunan anggaran

X_2 : Keadilan distributif

X_3 : Keadilan prosedur

b_1, b_2, b_3 : Koefisiensi variabel independent

e : Variabel lain yang tidak teridentifikasi

3.7 Metode Analisis Data

1. Pengujian Kualitas Data

Di dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari instrument yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrument yang baik adalah harus memenuhi persyaratan, valid dan reliabel.

Penelitian yang mengukur variable dengan menggunakan instrument dalam kuisisioner harus diuji kualitas data tersebut dengan uji validitas dan realibilitas. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrument tersebut valid atau realibel untuk mengukur variabel yang akan diukur sehingga penelitian ini bisa mendukung hipotesis yang diajukan. Dalam pengukuran variabel digunakan instrument penelitian yang merupakan pengembangan dan modifikasi dari instrumen yang digunakan dalam penelitian sebelumnya.

a. Uji Validitas

Validitas data ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur (Kuncoro, 2003 : 266). Penentuan validitas data menggunakan Korelasi Pearson (Indriantoro dan Supomo, 2002 : 179-180). Hasil dari korelasi antar variabel dibandingkan dengan range angka korelasi -1, 0 dan +1 pada tingkat signifikan 0,05 apabila r_{hitung} mendekati angka 0 (semakin menjauhi angka 1) maka instrumen penelitian tersebut tidak valid. Tanda positif (+) pada korelasi tersebut menunjukkan korelasi yang positif antara setiap pertanyaan dengan skor totalnya. Dan tanda negatif (-) menunjukkan korelasi negatif antara setiap pertanyaan dengan skor total dengan signifikan pada level 0.05.

b. Uji Reliabilitas

Jika validitas telah diperoleh, maka harus mempertimbangkan pula reliabilitas pengukuran. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk memenuhi konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabel akan

menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat dihasilkan data yang dipercaya pula.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha* yaitu untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach alpha* apabila lebih dari 0,5 (Nunnaly, 1967 dalam Darlis, 2005).

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik adalah data yang berdistribusi normal. Jika variasi yang dihasilkan dari distribusi data yang tidak normal, maka tes statistik yang dihasilkan tidak valid. selanjutnya normalitas dibutuhkan dalam melakukan uji statistik F dan T. dan kedua pengujian ini dilakukan pada penelitian ini.

Alat diagnostik yang dapat digunakan dalam menguji distribusi normal data menurut Cooper dan Emore (1998; 69) adalah *normal probability plot*. Pada pendekatan ini, distribusi normal akan ditunjukkan dalam garis diagonal. Plot ini membandingkan nilai observasi dengan nilai yang diharapkan dari suatu distribusi normal. Jika plotting data aktual terletak pada garis diagonal tersebut atau mendekatinya, berarti data tersebut normal. Sebaliknya jika plotting data aktual berada jauh dari garis diagonal, berarti data penelitian tersebut tidak distribusi normal.

3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan betul-betul terbebas dari bias sehingga hasil regresi yang diperoleh tidak valid, dan akhirnya hasil regresi tersebut tidak dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan penarikan kesimpulan, Maka perlu dilakukan pengujian yang disebut dengan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang perlu diperhatikan adalah :

a. Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi apabila terjadi korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan data *time series*. Kesenjangan adanya autokorelasi ini adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya, dan model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

Umumnya untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan uji Durbin-Watson dengan rumus sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan :

e_t = Kesalahan gangguan dari sampel

e_{t-1} = Kesalahan gangguan dari sampel satu periode sebelumnya

Ketentuan :

1. Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
2. Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
3. Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi positif

b. Uji Multikolinearitas

Suatu model regresi mengandung multikolinearitas jika hubungan ada hubungan yang sempurna antara variabel independent atau terdapat korelasi linear. Konsekuensinya adalah bahwa kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen, tingkat signifikansinya yang digunakan untuk menolak hipotesis nol akan semakin besar, dan probabilitas menerima hipotesis yang salah juga semakin besar. Sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir nilai variabel independent.

Penelitian ini menggunakan *tolerance* dan *varian inflator factor (VIF)* untuk melihat adanya multikolinearitas dengan formula sebagai berikut :

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)} = \frac{1}{toleransi}$$

Dimana R^2 merupakan koefisien determinasi. Menurut Santoso; 2001, apabila toleransi kecil artinya menunjukkan nilai VIF yang besar, untuk variabel lainnya, sebaliknya jika nilai $VIF < 5$ maka dianggap tidak terdapat multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas diartikan sebagai tidak samanya varian bagi variabel independent yang diuji dalam *setting* yang berbeda. Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dengan residual, dari satu pengamatan kepengamatan yang

lain. Jika varian dari residualnya tetap, maka tidak ada heterokedastisitas atau homokedastisitas (Gujarati, 1995 dalam Rani, 2007)

Untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas, maka digunakan *scatterplot*. Pengujian dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika membentuk pola tertentu, maka terdapat heterokedastisitas. Sedangkan jika titik-titiknya menyebar, maka tidak terdapat heterokedastisitas. Jika terdapat heterokedastisitas, untuk memperbaikinya dapat mengkonversi regresi ke bentuk logaritma (Prastito, 2004 : 150).

4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis ini digunakan regresi berganda interaksi. Fokus utama regresi pada penelitian ini adalah signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur terhadap kinerja manajerial.

Pengolahan data penelitian ini menggunakan *multiple regression* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product Service Solution*) versi 16.0 dalam melakukan analisis regresi ini dilakukan dengan metode enter yaitu metode analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis data secara bias, yaitu semua variabel independen dianalisis baik prediktor yang berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kriterium.

Setelah mendapat model penelitian yang baik, maka dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

a. Uji Parsial (Uji T)

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan apakah variabel independent yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel dependent. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji T atau dengan menggunakan rumus P_{value} . Dalam uji T dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } t_{hitung} = \frac{bi}{sebi}$$

Keterangan :

T_{hitung} = t Hasil perhitungan

bi = Koefisien regresi

$Se\ bi$ = Standar error

Untuk menentukan nilai T-statistik tabel, ditentukan dengan tingkat signifikansi 5 % dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan $t_{hitung} > t_{tabel} (a, n-k-1)$, maka H_0 ditolak dan jika $t_{hitung} < t_{tabel} (a, n-k-1)$, maka H_0 diterima.

b. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel variabel dependen. Analisis uji F dengan membandingkan F hitung dan F tabel. Nilai F hitung dapat dicari dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2)(n - k)}$$

Untuk menentukan nilai F tabel , tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df = (n-k)$ dimana n adalah jumlah obsevasi, k adalah jumlah variabel termasuk intercept, dengan kriteria uji yang digunakan adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P\text{ Value} < \alpha$ dikatakan signifikan karena H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti variabel independent secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P\text{ Value} < \alpha$ dikatakan tidak signifikan karena H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Koefisien Determinan

Koefisien determinan (R) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel-variabel independent. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependent. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengistemasi nilai variabel dependent.

Begitu juga untuk mengetahui variabel independent yang paling berpengaruh terhadap variabel dependent dilihat dari koefisien korelasi parsial. Variabel independent yang memiliki koefisien korelasi parsial yang paling besar adalah independent yang paling berpengaruh terhadap variabel dependent.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Kuisisioner Dan Demografi

Untuk mengawali langkah yang dilakukan dalam proses penelitian ini adalah mendatangi perusahaan dan menyerahkan surat riset serta satu set kuisisioner kepada pihak manajemen perusahaan untuk dipelajari. Karena yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah para manajer, kepala bagian atau urusan serta anggota dan karyawan yang terlibat dan tergabung dalam tim atau komite anggaran, maka langkah selanjutnya kuisisioner tersebut diserahkan kepada masing – masing responden.

Sebanyak 45 set kuisisioner yang peneliti sebar kepada seluruh anggota dan karyawan yang terlibat dan tergabung dalam komite anggaran, dan memberi waktu 2 hari untuk mereka mempelajari dan mengisi kuisisioner yang peneliti berikan.

Kuisisioner yang kembali setelah penelitian ini berlangsung sebanyak 41 buah (91%), sedangkan kuisisioner yang tidak kembali sebanyak 4 buah (9%). Setelah dilakukan pemeriksaan awal, ditemukan 2 buah kuisisioner yang tidak diisi secara lengkap, maka jumlah kuisisioner yang dapat dianalisis adalah sejumlah 39 buah (86,7 %).

Kalau dilihat, 86,7% respon yang diberikan responden cukup tinggi, karena tingkat respon di Indonesia terutama untuk penelitian yang menggunakan *Mail Survey* berkisar antara 10% - 20% . 4 buah kuisisioner yang tidak kembali

dikarenakan oleh kesibukan aktifitas dari beberapa anggota dan karyawan yang terlibat dalam komite anggaran. Dengan tingkat pengembalian sebesar 91% (41 buah kuisisioner), maka peneliti menganggap layak untuk dilakukan pengolahan data.

Tabel IV. 1 berikut ini menggambarkan secara ringkas tingkat partisipasi dan pengembalian kuisisioner.

**Tabel IV. 1 Tingkat Partisipasi Objek Penelitian
Dan Tingkat Pengembalian Kuisisioner**

Total anggota atau karyawan yang menjadi objek	45
Total orang yang berpartisipasi	41
Tingkat partisipasi $(41/45 \times 100\%)$	91%
Total kuisisioner yang di kirim	45
Total kuisisioner yang kembali	41
Tingkat pengembalian kuisisioner $(41/45 \times 100\%)$	91%
Total kuisisioner yang gugur	2
Total kuisisioner yang layak untuk diolah	39
Total kuisisioner yg bisa diolah $(39/45 \times 100\%)$	86,7%

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan latar belakang tingkat pendidikan, 6 orang responden (15,38%) diantaranya berlatar belakang pendidikan S2, 18 orang responden (46,16%) berlatar belakang S1, 11 orang responden (28,21%) berlatar belakang D3 atau sederajat, dan 4 orang responden (10,26%) berlatar belakang SLTA sederajat.

Dari segi jabatan yang disandang atau diduduki oleh responden, 4 orang Responden (10,26%) yang menduduki jabatan sebagai kepala bagian atau urusan, 4 orang responden (10,26%) menduduki sebagai asisten bagian atau urusan,

4 orang responden (10,26%) sebagai asisten manajer, dan 27 orang (69,23%) sebagai komite anggaran.

Sementara itu, dilihat dari latar belakang keilmuan yang dimiliki oleh responden, terdapat 13 orang responden (33,33%) mempunyai latar belakang keilmuan dibidang ekonomi (ilmu ekonomi, akuntansi, manajemen, dan perbankan) dan sisanya mempunyai latar belakang keilmuan dibidang teknik, hukum, administrasi & niaga, politik, sekretariat, pertanian dan perikanan. Rincian persentase mengenai jabatan dan latar belakang pendidikan responden dapat dilihat pada tabel IV. 2 berikut.

Tabel IV. 2 Data Demografi Responden I

	Frekuensi 39	Persentase 100%
Jenjang pendidikan		
- Jenjang SLTA	4	10,26%
- Jenjang D3	11	28,21%
- Jenjang S1	18	46,16%
- Jenjang S2	6	15,38%
Jabatan		
- Kepala Bagian	4	10,26%
- Asisten Bagian / urusan	4	10,26%
- Asisten Manajer	4	10,26%
- Komite Anggaran	27	69,23%
Latar Belakang Pendidikan		
- Ilmu Ekonomi, Akuntansi, Manajemen, Perbankan, dan Perpajakan	13	33,33%
- Teknik	6	15,38%
- Hukum, Administrasi & Niaga, dan Sekretariat	9	23,08%
- Pertanian, Perikanan	11	28,21%

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Usia responden relatif mulai dari umur 28 sampai 52 tahun dan rata-rata lamanya bekerja diperusahaan tersebut mulai dari 5 sampai 23 tahun. Sedangkan lamanya jabatan yang diduduki sekarang berkisar mulai dari 3 sampai 17 tahun. Rincian persentase usia, lamanya bekerja dan jabatan yang sedang diemban sebagaimana terlampir pada tabel IV.3 berikut

Tabel IV. 3 Data Demografi Responden II

	Frekuensi 39	Persentase 100%
Usia :		
1. Antara 28 sampai 30 tahun	6	15,39
2. Antara 31 sampai 40 tahun	13	33,3
3. Antara 41 sampai 50 tahun	17	43,59
4. Diatas 50 tahun	3	7,69
Lamanya bekerja diperusahaan :		
1. Antara 5 sampai 10 tahun	5	12,82
2. Antara 11smpai 20 tahun	21	53.85
3. Diatas 20 tahun	13	33,33
Lamanya pada jabatan sekarang :		
1. 3 sampai 10 tahun	28	71,79
2. Diatas 10 tahun	11	28,21

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

4.2 Analisis Data Dan Statistik Deskriptif Variabel

Analisis yang dilakukan terhadap 39 jawaban responden yang bebas dari *outlier* dan memenuhi criteria untuk dilakukan pengolahan lebih lanjut. Jawaban responden berkisar antara sangat setuju dengan nilai tertinggi (5) dan sangat tidak setuju dengan nilai terendah (1), Sementara untuk jawaban yang netral atau ragu – ragu diberi nilai (3). Data yang diolah merupakan hasil rata – rata jawaban responden dari setiap faktor individu yang terdiri dari setiap faktor individu yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur, dan kinerja manajerial yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Statistik deskriptif variabel penelitian dapat dilihat pada tabel IV. 4 berikut.

**Tabel IV. 4 Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	39	30,1026	5.33999
Partisipasi Penyusunan Anggaran	39	24,5128	4.16041
Keadilan Distributif	39	19,5128	2.42652
Keadilan Prosedur	39	24,4615	2.92760
Valid N (listwise)	39		

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV. 4 tersebut dapat dilihat bahwa kinerja manajerial mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 30,1026 dengan standar deviasi 5,33999. Partisipasi anggaran mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 24,5128 dengan standar deviasi 4,16041. Keadilan distributif mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 19,5128 dengan standar

deviasi 2,42652. Keadilan prosedur mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 24,4615 dengan standar deviasi 2,92760.

4.3 Metode Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Informasi yang objektif dan akurat dalam penelitian sosial biasanya tidak mudah diperoleh, terutama karena konsep mengenai variabel yang diukur tidak selalu mudah untuk dioperasionalkan sebagaimana dalam penelitian aspek fisik. Anggapalah jika operasionalisasi atribut dan variabel tersebut telah dilakukan sebagaimana mestinya, tapi itu saja tidaklah cukup untuk dapat menentukan bahwa penelitian menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, karena yang jadi penentunya adalah adanya pengujian validitas dan reliabilitas yang dipergunakan.

2. Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini dengan menggunakan korelasi pearson melalui program SPSS, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor total dengan signifikansi 0,05. Untuk mengetahui validitas setiap butir pertanyaan pada kuesioner, maka r_{hitung} dibandingkan dengan range yang dipakai untuk mengukur validitas yaitu berada disekitar angka -1, 0 dan +1. Jika r_{hitung} mendekati angka 0 (makin menjauhi angka 1) maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Tanda positif (+) pada korelasi tersebut menunjukkan yang positif antara setiap pertanyaan dengan skor totalnya. Dan tanda negatif (-) menunjukkan korelasi negatif antara setiap

pertanyaan dengan skor total signifikansi pada level 0,05. Hasil dari validitas setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV. 5, IV.6, IV.7, IV.8 berikut ini.

Instrumen penyusunan anggaran terdiri dari 6 pertanyaan. Dari hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,651-0842. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 dan disimpulkan setiap pertanyaan pada instrumen penyusunan anggaran adalah valid dan setiap butir pertanyaan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.5. berikut ini :

Tabel IV.5. Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Penyusunan Anggaran (X1)

Butir Pertanyaan	Pearson's Correlation	Keterangan
P1	0,759	Valid
P2	0,831	Valid
P3	0,711	Valid
P4	0,736	Valid
P5	0,651	Valid
P6	0,842	Valid

Sumber: Pengolahan data hasil penelitian, 2010

Pada instrumen keadilan distributif terdiri dari 5 pertanyaan. Berdasarkan Tabel IV.5. hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,371-0,727. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrument keadilan distributif adalah valid dan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan tingkat signifikansi 0.05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.6. berikut ini :

Tabel IV.6. Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif (X2)

Butir Pertanyaan	Pearson's Correlation	Keterangan
KD1	0,727	Valid
KD2	0,371	Valid
KD3	0,381	Valid
KD4	0,546	Valid
KD5	0,660	Valid

Sumber: Pengolahan data hasil penelitian, 2010

Pada instrumen keadilan prosedur terdiri dari 6 pertanyaan. Berdasarkan tabel IV.7. hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,416-0,715. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrumen keadilan prosedur adalah valid dan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan signifikansi 0.05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.6. berikut ini :

Tabel IV.7. Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedur (X3)

Butir Pertanyaan	Pearson's Correlation	Keterangan
KP1	0.495	Valid
KP2	0.416	Valid
KP3	0.495	Valid
KP4	0.640	Valid
KP5	0.715	Valid
KP6	0.512	Valid

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Pada instrumen kinerja manajerial terdiri dari 8 pertanyaan. Berdasarkan tabel IV.6. hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,561-0,701. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrumen kinerja manajerial adalah valid dan

memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan signifikansi 0.05.

Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.6. berikut ini :

Tabel IV.8. Rangkuman Uji Validitas Variabel kinerja Manajerial (Y)

Butir Pertanyaan	Pearson's Correlation	Keterangan
KM1	0,667	Valid
KM2	0,591	Valid
KM3	0,701	Valid
KM4	0,652	Valid
KM5	0,561	Valid
KM6	0,588	Valid
KM7	0,667	Valid
KM8	0,701	Valid

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

3. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* dengan taksiran batasan minimal 0,5. Tabel IV. 13 berikut ini menerangkan hasil pengujian reliabilitas partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur, dan kinerja manajerial.

Tabel IV. 9. Hasil Uji Reliabilitas

Factor Individual	Jumlah Item	Koefisien Cronbach Alpha
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	6	0,842
Keadilaan Distributif (X2)	5	0,531
Keadilan Prosedur (X3)	6	0,515
Kinerja Manajerial (Y)	8	0,786

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV. 9 dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrument partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,842. Realibilitas instrument keadilan distributif menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,531. Realibilitas instrument keadilan prosedur menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,515.

Sedangkan realibilitas instrument kinerja manajerial menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,786.

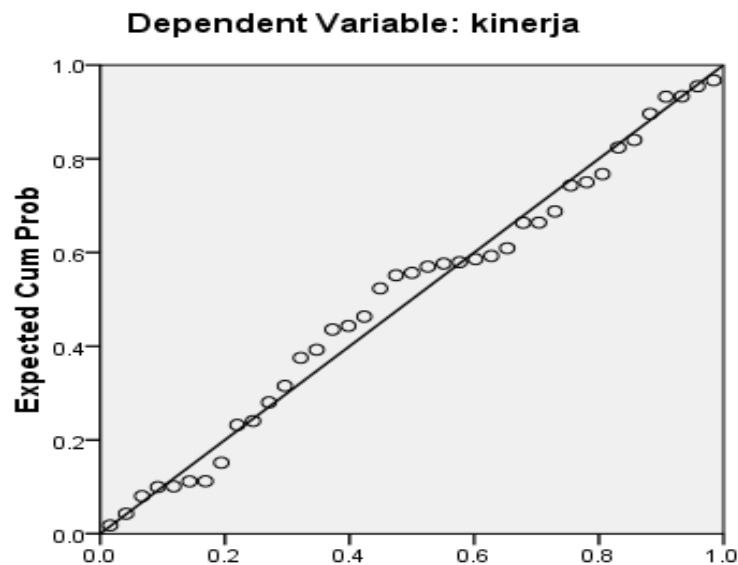
4.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data

Pada penelitian ini, pengujian normalitasnya dapat di lihat dari *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000; 214) dalam Rafly (2006). *Normal Probability Plot* pada penelitian ini tampak pada gambar IV. 1 berikut :

Gambar VI. 2 Normalitas Probability Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari gambar IV. 2 diatas, terlihat bahwa titik-titik plot menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal. Oleh karena itu, model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas data.

2. Autokorelasi

Pada penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi, maka dilakukan pengujian jenjang Durbin Watson melalui aplikasi SPSS. Deteksi:

1. Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
2. Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
3. Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif.

Tabel IV.10. Statistik *Durbin-Watson*

Deskriptif	Nilai <i>Durbin-Watson</i>	Keterangan
N=39	1.480	Tidak terjadi autokorelasi

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Dari hasil SPSS diperoleh angka D-W sebesar 1.480, angka tersebut menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini bebas dari autokorelasi, karena D-W tersebut berada diantara angka -2 sampai +2.

3. Multikolinearitas

Dengan menggunakan *software* SPSS versi 16.0, maka deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). VIF merupakan kebalikan dari toleransi. Artinya ketika toleransi kecil, maka nilai VIF akan besar. Selain itu, deteksi multikolinearitas bisa juga dilihat dengan nilai VIF dan toleransi. Suatu model dikatakan bebas dari adanya multikolinearitas apabila nilai VIF disekitar angka 1 dan nilai Toleransi mendekati 1 (Santoso, 2000; 206).

Tabel IV. 11 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kinerja Manajerial			
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,413	2,241	Tidak Terjadi atau Bebas dari Multikolinearitas
Keadilan Distributif	0,872	1,146	
Keadilan Prosedur	0,453	2,210	

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

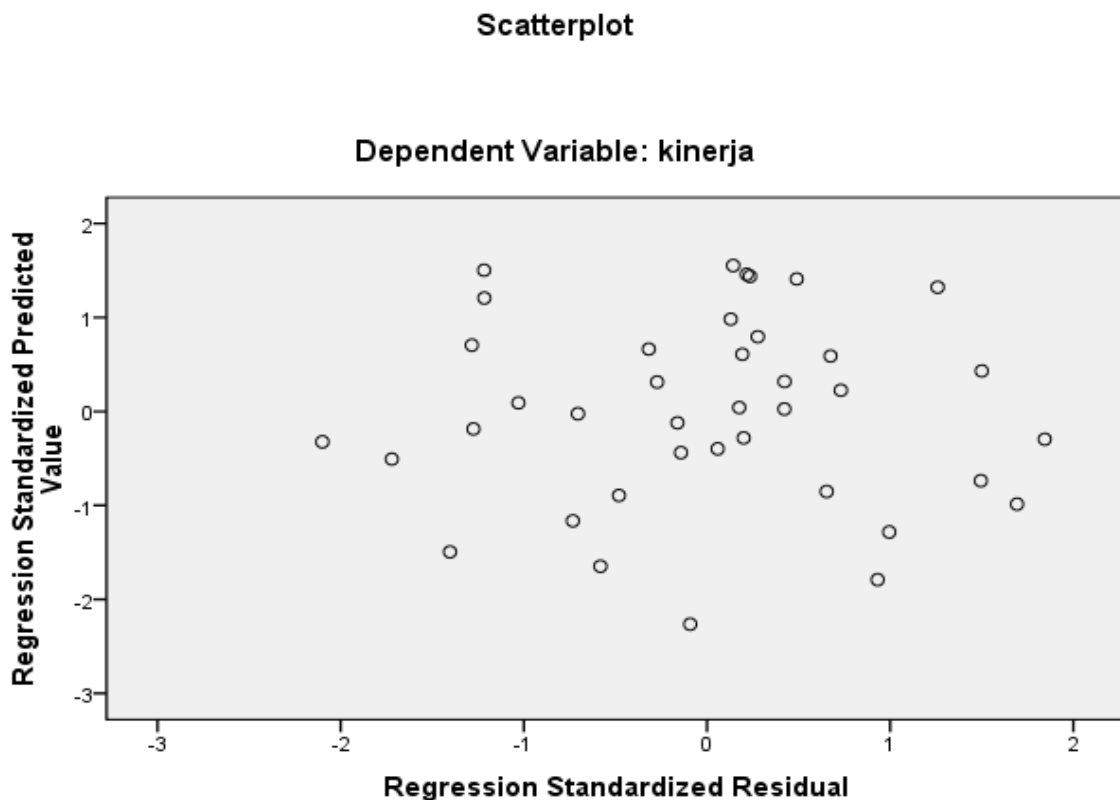
Dilihat dari tabel IV. 11 hasil uji multikolinearitas, variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai VIF 2,241 dan toleransi 0,413. Variabel

keadilan distributif memiliki VIF 1,146 dan toleransi 0,872. Variabel keadilan prosedur memiliki VIF 2,210 dan toleransi 0,453. Dari ketiga nilai VIF variabel independen tersebut lebih dari 5 dan disekitar angka 2. Sedangkan nilai toleransinya mendekati 1. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi dan bebas dari multikolinearitas.

4. Heteroskedastisitas

Diagnosa adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* yang diperoleh dengan bantuan *software* SPSS versi 16,0. Menurut Santoso (2000; 209) heteroskedastisitas terjadi apabila titik-titik (*point-point*) pada grafik *scatterplot* membentuk pola tertentu (bergelombang, menyebar, kemudian menyempit). Sedangkan jika titik-titik tersebut menyebar dan tidak jelas bentuknya maka model tersebut bebas dari heteroskedastisitas. *Scatterplot* dapat dilihat pada gambar IV. 3 berikut.

Gambar IV. 3 Scatterplot



Dari gambar IV. 3 diatas, dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Artinya, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Uji Hipotesis dan Pembahasan

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab sebelumnya, bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 16.0. Tahap-tahap yang dilakukan dalam uji ini adalah :

1. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Adapun masing-masing hasil pengujian hipotesis secara parsial sebagaimana terlampir dalam tabel IV. 13 berikut.

Tabel IV.13 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Pengujian Hipotesis	B	t_{hitung}	Sig.	t_{tabel}	Keterangan	Keputusan
H1	0,626	2.406	.022	1,685	Signifikan	Diterima
H2	0,541	1.764	.086	1,685	Signifikan	Diterima
H3	0,074	0.210	.835	1,685	-	Ditolak

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

a. H_1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,626 yang berarti ada hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut:

t_{hitung} sebesar 2,406

t_{tabel} sebesar 1,685

$t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_1 diterima

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Artinya bahwa hal yang menyatakan “ Ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ” dapat diterima.

Diterimanya hipotesis pertama menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi para manajer, kepala bagian atau urusan (karyawan yang terlibat dalam komite anggaran) untuk membuat anggaran sesuai dengan bidang dan bagiannya masing-masing, maka kinerja manajerial dalam perusahaan akan meningkat. Ini menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh dalam menyusun anggaran melibatkan semua Manajer, Kepala Bagian atau urusan, para Asisten serta orang-orang yang tergabung dalam komite anggaran guna untuk menghasilkan kinerja yang baik.

b. H₂ : Keadilan Distributif (X₂)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien keadilan distributif sebesar 0,541 yang berarti ada hubungan positif antara keadilan distributif dengan kinerja manajerial. Untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut:

t_{hitung} sebesar 1,764

t_{tabel} sebesar 1,685

$t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H₂ diterima

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Hal ini disebabkan karena respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan yang berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi tentang keadilan.

Diterimanya hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa semakin tingginya perhatian perusahaan terhadap penghasilan yang diterima karyawan seperti *rewards* dan sumber daya serta kewajiban terhadap *actual outcomes* (beban

kerja), dan penghargaan kepada para karyawan, akan meningkatkan motivasi dan komitmen serta kinerja manjerial perusahaan.

c. H₃ : Keadilan Prosedur (X₃)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien keadilan prosedur sebesar 0,074 yang berarti ada tidak ada hubungan positif antara keadilan prosedur dengan kinerja manajerial. Untuk uji t diperoleh hasil sebagai berikut:

t_{hitung} sebesar 0,210

t_{tabel} sebesar 1,685

$t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H₃ ditolak

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedur secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh sudah sesuai dengan prosedur sehingga tidak menjadi kendala dan masalah terhadap kinerja manajerial.

Ditolaknya hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa prosedur-prosedur yang ada di perusahaan tidak mempengaruhi terhadap kinerja manjerial perusahaan. Ini karena proses dalam pengambilan suatu keputusan sudah sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

2. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji f pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap dependen atau terikat. Untuk membuktikan hal tersebut, maka dilakukan uji F.

Tabel V.14 Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	440.457	3	146.819	7.990	.000 ^a
	Residual	643.132	35	18.375		
	Total	1083.590	38			

a. Predictors: (Constant), prosedur, distributif, penyusunan

b. Dependent Variable: kinerja

Hasil uji statistik ini akan berpengaruh jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel anova diperoleh F_{hitung} sebesar 7,990 sedangkan F_{tabel} sebesar 4,091 dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar 0,000 berada dibawah 0,05. Maka model regresi menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (Ahyari, 1999:4).

3. Koefisien Determinasi

Tabel IV.15 Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.638 ^a	.406	.356	4.28663	1.480

a. Predictors: (Constant), prosedur, distributif, penyusunan

b. Dependent Variable: kinerja

Nilai R (koefisien korelasi) ketiga variabel bebas tersebut (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini dapat diketahui dari hasil koefisien determinasi (R^2) yang memiliki nilai 0,406 yang artinya

40,6% dari kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedur. Sedangkan sisanya sebesar 59,4% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak diamati dalam penelitian ini (Santoso, 2000:366).

4.6 Pengujian Model Regresi

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis maka digunakan model regresi linier berganda. Setelah melakukan pengolahan data yang diperoleh dari penelitian ini, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel IV. 12 Hasil Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.388	7.933		.301	.765		
Penyusunan	.626	.260	.487	2.406	.022	.413	2.421
distributif	.541	.307	.246	1.764	.086	.872	1.146
prosedur	.074	.353	.041	.210	.835	.453	2.210

a. Dependent Variable:
kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV. 12 diatas, Persamaan regresi linier berganda yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 2.388 + 0.626X_1 + 0.541X_2 + 0,074X_3$$

Dari persamaan regresi berganda diatas, dapat dilihat besarnya konstanta adalah 2,388. berarti dengan asumsi bahwa semua variabel bebas tidak berpengaruh, maka besarnya Kinerja Manajerial adalah 2,388%.

Tanda koefisien regresi variabel independen menunjukkan arah dari hubungan variabel tersebut dengan kinerja manajerial. variabel independen yang bertanda positif (+), menunjukkan hubungan yang searah dengan kinerja manajerial. sedangkan yang bertanda negatif (-), menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara variabel independen dengan kinerja manajerial.

Koefisien regresi variabel X_1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) bertanda positif, menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap besarnya kinerja manajerial. Koefisien regresi sebesar 0,626 mengandung arti bahwa apabila faktor yang lain konstan, maka pertambahan sebesar 100% pada variabel partisipasi penyusunan anggaran akan menyebabkan bertambahnya variabel kinerja manajerial sebesar 62,6%.

Koefisien regresi variabel X_2 (Keadilan Distributif) bertanda positif. Menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap besarnya kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel keadilan distributif sebesar 0,541 mengandung arti bahwa apabila faktor lainnya konstan, maka pertambahan sebesar 100% pada variabel keadilan distributif akan menyebabkan bertambahnya variabel kinerja manajerial sebesar 54,1%.

Koefisien regresi variabel X_3 (Keadilan Prosedur) bertanda positif. Menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap besarnya kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel keadilan prosedur sebesar 0,074 mengandung arti bahwa apabila faktor lainnya konstan, maka pertambahan sebesar 100% pada variabel keadilan prosedur akan menyebabkan bertambahnya variabel kinerja manajerial sebesar 7,4%.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menguji atau membuktikan Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, Keadilan distributif dan Keadilan prosedur terhadap kinerja manajerial. penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat berdasarkan uji t yang dilakukan adalah :

- a). Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Berdasarkan statistik t hitung sebesar $2,406 > t$ tabel sebesar 1,685 dengan koefisien 0,626 maka H_1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Artinya bahwa hal yang menyatakan “ ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ” dapat diterima.

Diterimanya hipotesis pertama menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi para manajer, kepala bagian atau urusan (karyawan yang terlibat dalam komite anggaran) untuk membuat anggaran sesuai dengan

bidang dan bagiannya masing-masing, maka kinerja manajerial dalam perusahaan akan meningkat. Ini menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh dalam menyusun anggaran melibatkan semua Manajer, Kepala bagian atau urusan, para Asisten serta orang-orang yang tergabung dalam komite anggaran guna untuk menghasilkan kinerja yang baik.

b). Keadilan Distributif (X_2)

Berdasarkan statistik t hitung sebesar $1,764 > t$ tabel sebesar 1,685 dengan koefisien 0,541 maka H_2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Ini menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Hal ini disebabkan karena respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan yang berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi tentang keadilan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi respon atau perhatian perusahaan terhadap penghasilan yang diterima karyawan seperti *rewards* dan sumber daya serta kewajaran terhadap *actual outcomes* (beban kerja), serta pemberian penghargaan kepada para karyawan, akan meningkatkan motivasi dan komitmen serta kinerja manajerial perusahaan.

c). Keadilan Prosedur (X_3)

Berdasarkan statistik t hitung sebesar $0,210 < t$ tabel sebesar $1,685$ dengan koefisien $0,074$ maka H_3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedur secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh sudah sesuai prosedur.

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedur secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh sudah sesuai dengan prosedur sehingga tidak menjadi kendala dan masalah terhadap kinerja manajerial. dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa prosedur-prosedur yang ada di perusahaan tidak mempengaruhi terhadap kinerja manajerial perusahaan. Ini karena proses dalam pengambilan suatu keputusan sudah sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

2. Nilai R^2 (koefisien determinasi) sebesar $0,406$ ($40,6\%$) artinya dugaan dari ketiga variabel sebesar $40,6\%$ variabel independent mempengaruhi variabel dependent, Sebesar $59,4\%$ dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel partisipasi penyusunan anggaran dan keadilan distributif memiliki pengaruh positif, sedangkan variabel

keadilan prosedur tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei Galuh.

4. Secara Simultan (Uji F), semua variabel bebas secara signifikan mempengaruhi variabel terikat.

5.2 Saran-Saran

Setelah melihat hasil dalam penelitian ini maka, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Perusahaan supaya lebih memperhatikan orang-orang dan karyawan yang terlibat aktif dan berpartisipasi didalam penyusunan anggaran, demi kemajuan perusahaan.
2. Seharusnya Perusahaan harus lebih memperhatikan sejauh mana tingkat keadilan dalam hal ini keadilan distributif, misalnya pemberian penghargaan kepada karyawan serta reward yang tujuannya untuk lebih meningkatkan semangat dan motivasi kepada karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan.
3. Perusahaan harus lebih mengedepankan saran, ide, gagasan serta pendapat dari karyawan meskipun level bawah, dalam penyusunan anggaran tersebut agar berjalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah disusun baik jangka pendek maupun jangka panjang.

5.3 Keterbatasan

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak terdapat dan banyak memiliki keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini adalah :

1. Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan tiga variabel, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedur. Diduga masih banyak faktor yang mempengaruhi dan sangat berpengaruh dalam penentuan besarnya kinerja manjerial pada PT. Perkebunan Nusantara V SBU Sei. Galuh.
2. Penelitian ini sebenarnya lebih tepat dilakukan pada perusahaan manufaktur, karena mengingat perusahaan manufaktur lebih banyak dan sering menyusun anggaran. Akan tetapi, ketika dilakukan penelitian oleh penulis, perusahaan manufaktur di Pekanbaru banyak yang belum menerapkan sistem penyusunan anggaran, karena masih tergolong usaha kecil menengah, dan sulitnya administrasi yang penulis alami ketika akan melakukan penelitian tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Al- Qur'anulkarim, surah An-nisa' ayat 135 dan surah Al-an'am ayat 132.
- Darlis, Edvan, 2005. *Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau dan Pemerintah Kabupaten di Provinsi Riau)*. Journal KIAT, Volume 7, No. 1, Juni 2005.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Mulyasari, Windu dan Sugiri Slamet. 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job-Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VII Denpasar.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Pinem, Juli Florida. 2005. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi UNRI.
- Prastito, Arif, 2004. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Susanti, 2002. *Analisis Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial; Komitmen Organisasi sebagai Variable Moderator (Studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Public, Terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur)*. Jurnal Widza Manajemen & Akuntansi Vol 4 No. 3 Desember pp 264-285.
- Trisnaningsih Sri, 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Symposium Nasional Akuntansi X Makasar.

- Marsudi dan Ghozali, 2001. *Statistik Parametrix dan Cara Pengolahan Data*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Wasisto, Arief dan Solihin, Mahfud. 2004. *Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*. Simposium Nasional Akuntansi VII Denpasar.
- Winaldy Rafli, 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran pada Perbankan di Pekanbaru*. Skripsi UNRI.
- Yenti, Riza Yeni, 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen dengan Tujuan, dan Motivasi Terhadap Manajerial dalam Penyusunan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya.
- Sukirno, 2002. *Pengantar Bisnis*. Salemba Empat.
- Mulyadi, 2002. *Penganggaran Perusahaan*. Yogyakarta. BPPE
- Sardjito, B dan Osmad Mutaher, 2007. *Metodologi Penelitian Pada Studi Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Gujaranti, 2005. *Metodologi Penelitian*. Erlangga. Jakarta.

Gambar II.1 Model Penelitian 40

Gambar VI.1 Grafik Normalitas P-Plot..... 66

Gambar VI.2 Scatterplot..... 69

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1	Perbedaan Perusahaan Jasa, Perdagangan dan Manufaktur	15
Tabel IV.1	Tingkat Partisipasi Objek Penelitian dan Pengembalian Kuisisioner57	
Tabel IV.2	Data Demografi Responden I	58
Tabel IV.3	Data Demografi Responden II	59
Tabel IV.4	Statistik Deskriptif	60
Tabel IV.5	Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	62
Tabel IV.6	Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif	63
Tabel IV.7	Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedur	63
Tabel IV.8	Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial.....	64
Tabel IV.9	Uji Reliabilitas	64
Tabel IV.10	Hasil Uji Autokorelasi	67
Tabel IV.11	Hasil Uji Multikolinearitas	67
Tabel IV.12	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	70
Tabel IV.13	Hasil Uji F.....	73
Tabel IV.14	Hasil Koefisien Determinasi	73
Tabel IV.14	Hasil Uji Model Regresi Linier Berganda	74

RIWAYAT PENULIS



Penulis bernama lengkap Hafit Fahdani dilahirkan di Bandar Sungai, 21 Mei 1988. merupakan anak ke-8 dari 9 bersaudara, anak dari pasangan Ayahanda H. Suwardi dan Ibunda Hj. 'Arifah. Pada saat ini penulis beralamat di Jl. Toman Tangkerang Barat - Pekanbaru, Propinsi Riau.

Adapun Jenjang Pendidikan Formal Yang Telah Dilalui Penulis :

1. Pada tahun 2000 Menamatkan Sekolah Dasar Negeri 001 Sabak Auh
2. Pada tahun 2003 Menamatkan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) pada Madrasah Tsanawiyah (MTS N) Sabak Auh.
3. Pada tahun 2006 Menamatkan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada Madrasah Aliyah Sabak Auh.
4. Pada tanggal 27 Oktober 2010 Menyelesaikan Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi S1 dengan Nilai A.

HP : 081270769198

Email : fahdany88@yahoo.com